

**Universidad Metropolitana**  
**Maestría en Ingeniería Gerencial**  
**Planificación Estratégica**  
**Benchmarking**

Realizado por : Ricardo Dolinski  
G.

<http://ricardodolinskigarrido.zoomblog.com>

## **Introducción.**

En un entorno caracterizado por la importancia del control total de calidad y las organizaciones que aprenden, el benchmarking se presenta como una herramienta que orienta a las empresas hacia el análisis del exterior en busca de ideas para mejorar nuestras prácticas, es decir, una herramienta para la organización que aprende. De esta forma, podríamos enmarcar el benchmarking como un proceso de "aprendizaje", donde "aprendemos de otros".

El proceso de benchmarking se podría visualizar como un nexo temporal u ocasional entre clientes y socios bajo el contexto del benchmarking. Donde el cliente es quién solicita la información y quién la usará o se beneficiará de ella, mientras el socio es cualquier persona u organización que entrega, al equipo que lleva a cabo este proceso, información relacionada con la investigación de benchmarking.

A través del benchmarking es posible recibir información sobre cualquier cosa que se pueda observar o medir, y principalmente hacia áreas como : productos y servicios (qué ofrece la empresa al mercado), procesos de trabajo (cómo elaboran sus productos y servicios), funciones de apoyo (actividades complementarias en la elaboración de sus productos y servicios), desempeño organizacional (costos, ingresos, indicadores de producción y de calidad, etc), y por último, las estrategias (planes a corto o a largo plazo, proceso de planificación).

La razón para emplear el benchmarking y obtener información, es con el fin de mejorar la organización y ubicarla en el mercado con base en el conocimiento de quienes están realizando mejor las prácticas a investigar. Entre las razones más comunes tenemos : colaborar con la planificación estratégica (ayuda a identificar ventajas competitivas y definir estrategias), proveer de información para realizar pronósticos (permite tomar el pulso al mercado y predecir tendencias potenciales) y aportar nuevas ideas (permite la transferencia de ideas de avanzada entre industrias).

Como veremos a continuación, el benchmarking es una herramienta para conocer las prácticas empleadas en el entorno, aprender y traer nuevas ideas al negocio; es una manera de "pensar fuera de la caja".

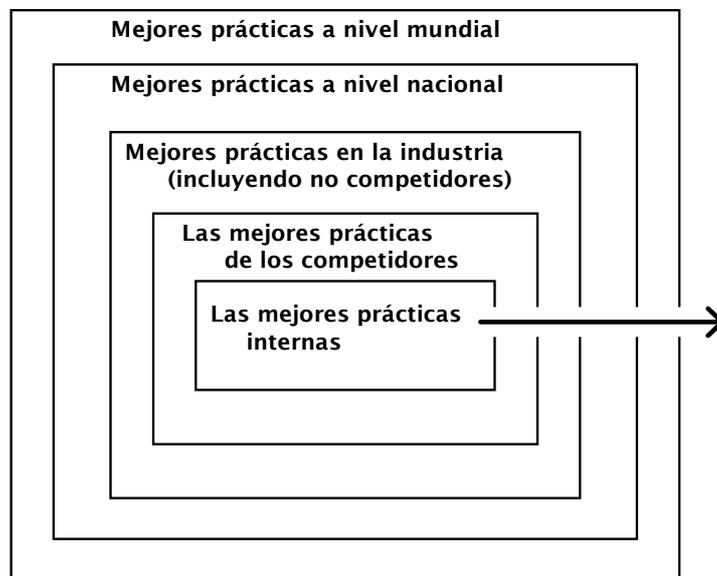
## **Benchmarking. Concepto.**

**Benchmarking** : "Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como

representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales".-

Esta es una definición bastante elocuente conformada por grupos de palabras tomadas de las definiciones formales de 49 compañías, realizado por Michael J. Spendolini.

Quizás es apropiado presentar un ejemplo- que enfoca la dimensión del benchmarking, ante la idea de éste como un componente del proceso para mejorar la actividad de una empresa y un medio para estar informado sobre las prácticas más modernas del negocio o las empleadas por otras empresas. Un ingeniero que se desempeñaba en el diseño de equipos para granjas para una compañía en Illinois, dibujó una secuencia de 5 cajas concéntricas, cada siguiente alrededor de la anterior, con el fin de exponer su definición práctica del benchmarking :



- En primera caja, en el centro y de menor tamaño, representó el departamento de diseño de la compañía donde trabaja, e incluyó la gerencia y experiencias personales de quienes allí trabajan, y dijo : "... Hemos aprendido qué se necesita para tener éxito en nuestra caja, ... Cada uno ha hecho su nicho donde se siente muy cómodo, y podríamos subsistir muy bien si nos quedamos en nuestros nichos"

- A la siguiente caja le asignó la competencia. Con la flecha indicó que en ocasiones su compañía mira hacia fuera de su caja para analizar que está haciendo la competencia y realizar los ajustes que consideren conveniente, esto lo llamaban el análisis competitivo.

- Con la tercera caja, representó las mejores prácticas en la industria, incluyendo los no competidores. La flecha indicaba que no sólo miran más sistemáticamente a la competencia, sino que también a otras empresas en la misma industria sin ser competidores, es aquí donde aparece el benchmarking.

- En la tercera caja, ubicó todas las empresas a nivel nacional con las prácticas que puedan ser comparadas con las de su compañía, e hizo referencia de un trabajo de benchmarking a una empresa que produce helicópteros por ejecutar el mejor proceso de cambio de diseño; lo que originó un rediseño de estos procesos en su compañía utilizando este trabajo como modelo.

Y por último, en la cuarta caja, asignó todas las empresas del mundo que presenten las mejores prácticas comparables con las de su compañía, y mencionó que

la empresa de helicópteros les habían dicho que ellos habían tomado este proceso de una empresa alemana.

Entonces culmina su exposición diciendo al autor del libro : "¿Sabe usted que nos enseñó el benchmarking? Nos enseñó que no tenemos todas las respuestas, y que si vamos a encontrar la solución de nuestros problemas, ¡con seguridad no será fácil!". Luego, apuntando con un dedo al centro de la primera caja, dijo : "Si esta empresa va a sobrevivir a largo plazo, es mejor que nos acostumbremos a mirar por fuera de nuestra caja y nuestro nicho, con mucha frecuencia, y haciéndolo bien".

Esto permite entender el porqué de la siguiente frase : "Tal vez estamos condicionados para creer que somos únicos y que no podemos aprender de los demás".

Existen varios tipos benchmarking en función del objetivo que se busca :

- Interno : se refiere a la actividad realizada dentro de la propia compañía para comparar prácticas entre departamentos, divisiones, o sucursales por país. En este esfuerzo se buscan las mejores prácticas dentro de la propia organización, incrementar el conocimiento sobre organización y familiarizarse con las etapas del proceso benchmarking.
- Competitivo : implica identificar los productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de la compañía que realiza la investigación y compararlos con sus propios productos, servicios y procesos de trabajo, respectivamente. Esto es de gran utilidad por permitir posicionar sus prácticas en el mercado y en muchos casos las lecciones que se aprenden de los competidores son muy bien aplicables en la compañía que realiza el benchmarking. Sin embargo, los tradicionales estereotipos donde los competidores no son dignos de confianza por ser vistos como enemigos, chocan con la idea de intercambiar información con ellos en forma honesta y profesional.
- Funcional : comprende la identificación de las prácticas en organizaciones que podrían ser o no ser competidores directos de la compañía que realiza el benchmarking, con el fin de aprender e intercambiar ideas con quienes presentan las mejores prácticas en áreas funcionales determinadas como por ejemplo : marketing, manufactura, ingeniería y recursos humanos. Como esta clase de benchmarking se puede enfocar hacia cualquier organización en cualquier industria que presente prácticas comparables y medibles con las de la compañía que realiza la investigación, es posible que se vislumbren cambios de paradigmas al identificar mejoras radicales en organizaciones bajo industrias que no son vinculadas directamente entre sí.

## **Benchmarking. Metodología.**

No existe una única metodología para llevar a cabo el proceso benchmarking. En este sentido, presento a continuación, un modelo genérico propuesto por Michael J. Spendolini, como un marco de acción para quienes quisieran implementar este proceso. Este modelo es el resultado de un trabajo de investigación sobre 24 mejores compañías que cuentan con su propia metodología. Presenta una sencilla y lógica secuencia de las

actividades por ejecutar, que comprenden grupos de actividades de otras metodologías, como se puede observar al comparar este modelo genérico con una metodología específica, correspondiente al laboratorio de investigación Sandia®, incluida en el anexo. El modelo contiene un vigoroso énfasis en la planificación y la organización de las actividades previas a cualquier contacto con los socios del benchmarking.

**Caso.  
Modelo General**

**Caso.  
Sandia National Laboratories.**

1. Determinar a qué se le va ha ser benchmarking.

1. Identificar los procesos a realizar bechmarking.

2. Formar un equipo de benchmarking.

2. Establecer un comité que administre el proceso de benchmarking.

"

3. Identificar y establecer el equipo de benchmarking.

"

4. Definir y comprender los procesos a realizar benchmarking.

"

5. Identificar medidas y proceso de recolección de datos.

"

6. Identificar alineación e instrumentos de mejoría de procesos internos.

3. Identificar los socios del benchmarking.

7. Identificar socios del benchmarking.

"

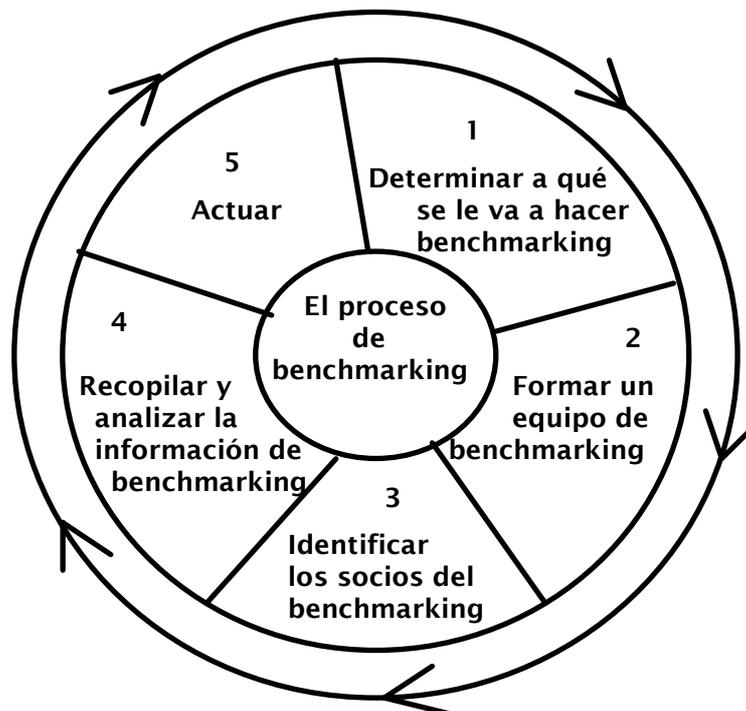
8. Recolectar datos de procesos de los socios del benchmarking.

4. Recopilar y analizar la información de benchmarking.

9. Analizar datos de los procesos de socios de benchmarking y comparar contra datos de los procesos internos.

10. Visitas, entrevistas y volver a analizar datos.
5. Actuar.
11. Implementar mejoras y monitorear resultados.
12. Continúe en dirigir el benchmarking de este proceso, u otro aspecto de este proceso, como sea apropiado.

El esquema del modelo genérico que se presenta a continuación transmite la idea de un proceso cíclico, ya que considera que es necesario reevaluar la información de benchmarking periódicamente debido a su naturaleza dinámica y cambiante con el tiempo.



Como una visualización general del modelo : se comienza por identificar a los clientes, sus necesidades y los factores que serán los puntos centrales de la investigación porque representan los problemas críticos existentes; se conforma un equipo de trabajo y son identificados los socios del benchmarking por sus mejores prácticas. Luego, es cuando se procede a recopilar y analizar la información del benchmarking con el fin de plantear las acciones a ejecutar como última actividad. Entre estas acciones pudiera estar volver a realizar un nuevo benchmarking que

complemente la información presente o la actualice en función a su período de vida útil.

## **1.Determinar a qué se le va ha ser benchmarking.**

Esto implica identificar quienes serán los clientes para la información del benchmarking, determinar sus necesidades, identificar los factores más representativos de las prácticas a estudiar y desarrollar las medidas específicas que permitan cuantificar. Los clientes podrían ser : el propio equipo de benchmarking, empleados de la compañía que podrían beneficiarse de los resultados, los socios que participarán en el proceso y una empresa externa que contrate el servicio. Cuando se identifican los clientes correctos se recibe todo lo referente a las necesidades específicas de información, el límite de tiempo para concluir la investigación y los fondos o el apoyo para realizar el benchmarking.

Al determinar las necesidades de información, es muy importante el nivel de especificidad, considerado por aspectos como : un correcto diagnóstico de la información requerida por el cliente; el tipo de benchmarking a realizar (interno, competitivo y funcional); los tipos de información a realizar benchmarking (producto, servicios, procesos, desempeño organizacional, etc); los usos de la información (comparaciones, pronósticos, planificación estratégica, nuevas ideas, etc); cantidad y calidad de la información; y por último, el alcance de la actividad de benchmarking (evento que ocurre una sola vez, actividad periódica o continua).

Debido al costo y tiempo necesario para realizar una investigación de benchmarking, muchas compañías sólo alientan a los empleados a involucrarse en el proceso cuando existe un elevado valor agregado para la toma de decisiones y un significativo aporte a la rentabilidad del negocio. Ante tal compromiso, es muy importante identificar los factores críticos de éxito que producirán el mayor impacto en el desempeño de la organización; así como también, ser lo más específico posible en sus definiciones y sus medidas.

Los factores y medidas muy específicos son importantes porque fuerzan al cliente a considerar las opciones posibles respecto a lo que se va a medir y ayudan a los socios de benchmarking a comprender mejor las necesidades de información con el fin de prepararla para el análisis posterior. La mayoría de las investigaciones de benchmarking emplean tres tipos de especificidad : un nivel 1 donde los factores críticos de éxito están definidos en forma amplia y como tema de investigación; en un nivel 2 existe mayor especificidad que en el nivel 1, presenta algún tipo de medida agregada; y por último, en el nivel 3 los factores son los más específicos que se pueden definir y relacionados con algún tipo de medida o descripción detallada de procesos que le permita a los socios del benchmarking entregar información comparable a la de los clientes.

## **2.Formar un equipo de benchmarking.**

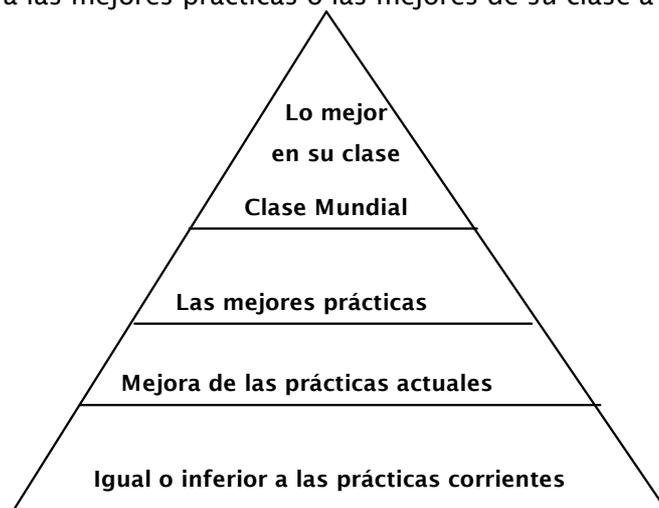
La planificación, organización y desarrollo de una investigación de benchmarking bien diseñada implica una considerable cantidad de tiempo y energía; por lo tanto, es recomendable conformar un calificado equipo de benchmarking y canalizar sus esfuerzos compartidos sobre la base de la propia motivación del equipo y las diversas experiencias de sus integrantes. En este sentido, las personas que

participan en el proceso de benchmarking deberían ser tanto especialistas internos y externos de benchmarking, como empleados de la compañía capacitados en benchmarking; quienes estarían integrados en un equipo funcional, interfuncional, interdepartamental, interorganizacional o en un equipo ad hoc.

### **3. Identificar los socios del benchmarking.**

Un socio de benchmarking es una perspectiva muy diferente al modelo del análisis competitivo tradicional, en especial si se trata de los competidores; y existe porque es muy importante la información final como consecuencia de los datos e información inicial recopilados de los mismos socios y otras fuentes de información. Para el proceso el principal insumo es la información generadora de más información, pero enfocada en un sentido específico; por lo que, la importancia de contar con fuentes confiables a largo plazo es un requerimiento imprescindible para reponder a las necesidades de información a corto plazo. En este sentido, tiene mucha importancia dedicar tiempo y esfuerzo en conformar una red de información de benchmarking bajo principios de cooperación y reciprocidad.

Como se mencionó en la definición genérica de benchmarking, su orientación es hacia la búsqueda de las mejores prácticas, es decir la meta es aprender de los mejores; pero esto implica una diversa disponibilidad de socios debido a la amplia clasificación de las mejores prácticas. Tal como se aprecia en la figura a continuación, las mejores prácticas de su clase a nivel mundial se encuentran en la parte superior de la pirámide, le siguen las mejores prácticas con un área un poco mayor que equivale a los socios potenciales existentes y luego en un área mayor las mejores prácticas actuales. Es realmente importante definir los objetivos de benchmarking que se esperan alcanzar, ya que las oportunidades de socios potenciales que cuenten con información para mejoras sencillas son mucho mayor que las oportunidades correspondientes a las mejores prácticas o las mejores de su clase a nivel mundial.



Además de los socios de benchmarking como fuentes directas de información, existen también otras fuentes que proporcionan ejemplos de las mejores prácticas y otros datos para realizar comparaciones; estas podrían clasificarse en seis categorías : recursos gubernamentales (bibliotecas, servicios gubernamentales extranjeros); expertos en la materia (asesores, académicos, expertos); grupos de interés especial (asociaciones profesionales y de comercio); medios de comunicación (publicaciones y periódicos profesionales y de negocios); empleados, clientes y proveedores; los socios de benchmarking de las empresas que ya han realizado el proceso; fuentes extranjeras

de recursos (bancos, oficinas de corporaciones multinacionales, consulados extranjeros, servicios extranjeros de bases de datos). Muchas de estas fuentes confiables de información son utilizadas para investigar nuevas tecnologías, analizar condiciones de mercado e investigar prácticas competitivas.

#### **4. Recopilar y analizar la información de benchmarking.**

Una vez que las etapas iniciales de planificación y preparación del proceso benchmarking se llevaron a cabo cuidadosamente, las actividades de recopilar y analizar la información son acertadas. Esto se logra aplicando una regla fundamental : conocer uno sus propios procesos, productos y servicios antes de intentar comprender los procesos, productos y servicios de otra organización. De esta forma, el equipo de benchmarking estaría en mejor posición de responder las preguntas que le formulen los socios del benchmarking, tendría una visión del alcance de nuestras oportunidades para realizar mejoras y evitaría pasar por alto algunas oportunidades internas importantes.

Los métodos de recopilación de información de benchmarking pueden ser : entrevistas telefónicas, entrevistas personales o visitas de campo, encuestas, publicaciones y medios de comunicación, e investigación en archivos (información ya recopilada). Para que el equipo de benchmarking determine los métodos que va a emplear, debe considerar las necesidades de los clientes, su nivel de experiencia en ciertos métodos, y limitación de tiempo y recursos. El equipo que realiza la recopilación de la información que entregan a los socios del benchmarking debe considerar asuntos importantes sobre el protocolo o normas de comportamiento, como son : planificar previamente y programar de una manera realista; preparar un resumen de su proyecto de investigación; facilitar su entrada por tener presente que el pedir a personas, a veces extrañas, que participen en su investigación implica abordarlas respetando los intereses y programas de trabajo de ellas; y por último, ceñirse a un bosquejo de entrevista o encuesta previamente acordado.

Luego de recopilar la información, se debe organizar y resumir de tal manera que resalte su utilidad y su significado, en función a los niveles de especificidad acordados en la primera etapa del proceso benchmarking. También es recomendable verificar los datos entre sí para ubicar información errónea, omisiones o información fuera de lugar porque no concuerda con otra información por otra fuente. Para resumir la información es muy útil emplear una matriz de información por la facilidad que brinda para visualizar en conjunto el trabajo realizado y comparar resultados entre sí. En la primera columna de la matriz están las organizaciones que participan en la investigación de benchmarking y comienza con el nombre de la compañía que realizó el benchmarking, mientras que para los socios no aparecen los nombres. En cada una de las demás columnas se registra la información sobre los factores medidos.

Cuando la información ya está recopilada y resumida, el siguiente paso es proceder al análisis de la información con el fin de entender mejor las actividades ejecutadas en otras organizaciones y utilizar esa información para mejorar el desempeño de la organización que realiza el benchmarking. La intención aquí no es criticar lo que hacen los socios del benchmarking ya que las prácticas de ellos se basan en su propia historia, experiencia, suposiciones, cultura corporativa y en la forma en que ellos perciben el ambiente de la competencia. El fin que persigue el benchmarking es investigar las prácticas de otros para entender y aprender de la exposición de nuevas ideas. El análisis y las conclusiones giran en torno a la intención de documentar los propios procesos del cliente, determinar las diferencias de desempeño y conocer sus propias fortalezas y debilidades.

## **5.Actuar.**

Cuando todas las etapas previas han sido llevadas a cabo con mucha disciplina y precisión, los resultados obtenidos no deben causar sorpresa al completar el ciclo del proceso. Esta etapa es en sí, el motivo por el cual se realizó el benchmarking, es decir, la intención de actuar; ya que la motivación para realizar la investigación es ante todo la decisión de ponerse en acción para mejorar. Con el fin de lograr la acción que se requiere se debe entregar un informe de benchmarking al cliente y a cada socio como se acordó; así como también, es necesario realizar una presentación de los resultados al cliente.

La identificación de las oportunidades para mejorar las prácticas junto con las ideas, conceptos y sugerencias más apropiadas para incorporar en la organización del cliente, se enfocan hacia los siguientes aspectos : mejoramiento de productos y procesos actuales a través de modificaciones leves o drásticas (reingeniería); la ventaja de aprender algo nuevo y aportar nuevas ideas a la organización que incidan en la cultura organizacional hacia el mejoramiento continuo; formar redes funcionales de información que se van estableciendo y ampliando en la medida que se realiza frecuentemente el benchmarking; y por último, reiniciar el proceso cíclico de benchmarking para depurar los resultados y mejoras identificadas, y al mismo tiempo ganar experiencia para realizar el benchmarking más eficientemente.

## **Benchmarking. Consideraciones.**

Es recomendable atender ciertas consideraciones al realizar una investigación de benchmarking para evitar inconvenientes como : transferencia de información clasificada entre competidores, problemas legales con leyes antimonopolio e información sobre patentes. Las siguientes guías deben ser consideradas :

- En colaboración con su personal jurídico elabore una declaración formal que identifique los temas específicos de benchmarking, las metodologías y los protocolos de informes, con el fin de adoptar una posición formal en asuntos éticos y legales para el equipo del benchmarking.
- Antes de recopilar la información de los socios del benchmarking es aconsejable que haya puesto por escrito todos los acuerdos concernientes a la actividad de benchmarking por realizar.
- Para mantener la confidencialidad de la información, nunca hable de otra compañía sin su permiso, por lo que tratará toda la información que usted oiga como si fuera confidencial. Además, nunca solicite de información que usted no dará.

## **Conclusión.**

El benchmarking permite no sólo equiparar nuestras prácticas a las mejores prácticas del mercado; sino también, incorporar ideas de avanzada que provienen de organizaciones fuera de la industria donde opera la compañía. Esto se debe a la barreras y sensaciones de autosuficiencia creadas por los patrones que históricamente condujeron al éxito en la compañía e industria y se fueron desarrollando a lo largo de los años; sin embargo, a medida que aumenta la experiencia y los aportes del ejercicio de benchmarking, muchas empresas comienzan a fomentar la capacidad de tener una mente abierta a cambios y mejoras de diversas fuentes.

El éxito de los resultados obtenidos del benchmarking depende mucho si el equipo comienza el proceso con un objetivo claramente definido, factores críticos de éxito muy específicos y acertados, y mucha disciplina en las actividades de planificación, organización, recopilación y análisis. Por lo tanto, las empresas que integran el benchmarking en sus culturas como una provechosa herramienta para obtener información, alientan emplearlo cuando deciden efectuar cambios o mejoras en su organización.

## **Bibliografía.**

→Spendolini, Michael J. "**Benchmarking**".

Edit. Norma. Colombia. Agosto. 1994.

-Guy, Clair. "**Benchmarking, Total Quality Management, Learning Organization**".

Special Libraries Association. Summer 1993. pag. 120 - 122.

®Ferne, Allan. "**Benchmarking : Practical Aspectos For Information Professionals**".

Special Libraries Association. Summer 1993. pag. 123 - 130.

*rdolinski*